

〔報告〕

2013年度 経営総合科学研究所 企業調査報告

—今治地区タオル産業と池内タオル株式会社—

山 本 大 造

はじめに

当研究所は、通常事業の一環として、各地の優良企業／団体の事業内容や経営課題を実地において調査するとともに、研究上の接点という観点から所員と相手先企業／団体との関係を作ることなどを目的として、毎年「企業調査」を実施している¹⁾。

本年度の「企業調査」は、11月4日（月）～5日（火）の日程で実施した。参加者は当研究所の所員7名であった。

1. 研究報告会

11月4日は、「文化の日」の振替休日ということで、研究報告会を行った。第一報告は、当研究所所長 神頭広好氏の「水辺のまちづくり～主に近江八幡市および松江市を対象に～」であった。この報告で神頭氏は、「水辺のまち」として柳川市、香取市、近江八幡市、松江市、蟹江町を取り上げ、人口構成から産業立地に至るまで多様なデータを学術的に分析し、それぞれの市や町の観光資源を中心とした街の特性を明らかにされた。さらに神頭氏は、学術的なデータ分析に留まらず、自身の行われた現地調査を組み合わせることで、それぞれ

の市や町の経済地理的な特性を具体的かつ立体的に描き出された。

おかげで、研究報告会に参加した所員のバックグラウンドは様々であったが、活発な質疑応答が行われた。質疑応答では、「水辺のまち」という定義から、データの処理方法および解釈の見地、観光資源と街の様子、一例とされたコンビニエンスストアの立地特性についてなど、多岐にわたった。神頭氏は、いずれの質問にも分かりやすく詳細に応じられ、現地での聞き取り調査の結果なども補足され、氏の研究上の貢献をより印象づけるものとなった。

第二報告として、山本（執筆者）より「今治タオル産業と池内タオルの紹介」を行った。例年、当研究所の企業調査では、1日目に企業訪問を設定することが多い。だが、今年度は1日目（11月4日）が「文化の日」の振替休日にあたることから、企業訪問を2日目に設定し、この日に訪問先企業の事前検討・紹介を行う試みを組み合わせた。

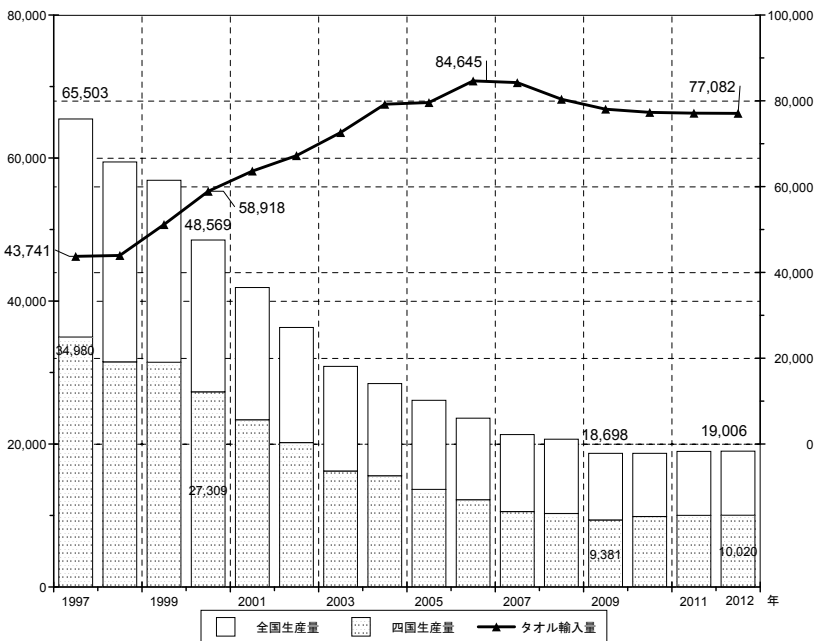
2. 今治タオル産業の概況

今治地区は、関ヶ原の戦いがあった1600年には、すでに綿花栽培が盛んで木綿の製織が行われていたという。そうした風土を背景に、早くも1894年には阿部平助氏によってタオル生産が始められた。1921年には「今治は四国のマンチェスター」と呼ばれていたという。1945年8月の今治大空襲によってタオル業者も大きな被害を受けたものの、高度成長期の1960年には大阪タオル産地上回る日本最大のタオル産地になっている²⁾。しかし、「バブル経済」崩壊後の1990年代半ば以降、今治タオル産業は「衰退」の印象をぬぐえない。

四国タオル工業組合および大阪タオル工業組合の資料によると、2011年の国産タオルの生産量は18,965トンであった。このうち、今治地区の生産量は10,014トン、大阪泉州地区の生産量は8,951トンであった³⁾。つまり、2011年の国産タオルの生産シェアは今治52.8%、大阪泉州47.2%となっている。あらためて、今治地区が国産タオルの生産集積地の一つになっていることが分かる。

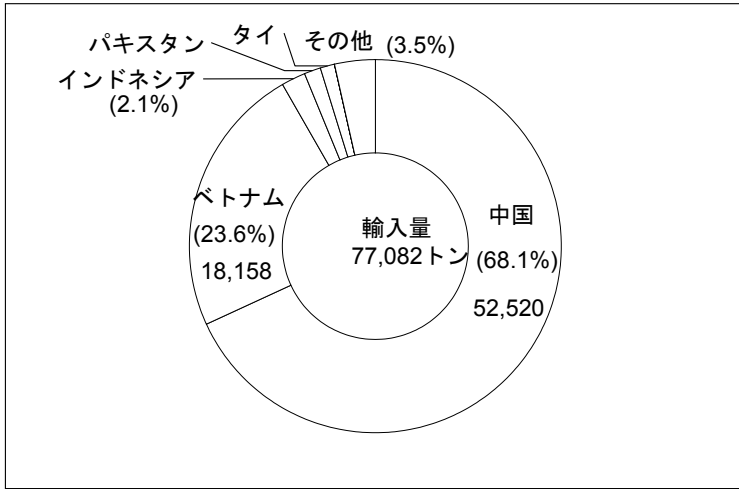
しかし、国産タオルは安価な輸入タオルに押され、年々生産量は減少している。1997年には全国で約65,000トンの生産量があったが、2000年に輸入量と逆転し、2012年には約19,000トンにまで減少している（図表1）。言い換えると、国産タオルの生産量は輸入量に対して1/4以下の水準になっている。国産タオルも輸出はしているが、その量は年間79トン（2012年）と輸入量77,082トン（同年）の千分の一の規模でしかない⁴⁾。ちなみに、輸入元は中国が約70%を占めている。輸出先は香港、台湾、中国、アメリカ、シンガポールなどとなっている（図表2-1および2-2）。

図表1. 全国（四国）タオル生産量と輸入量

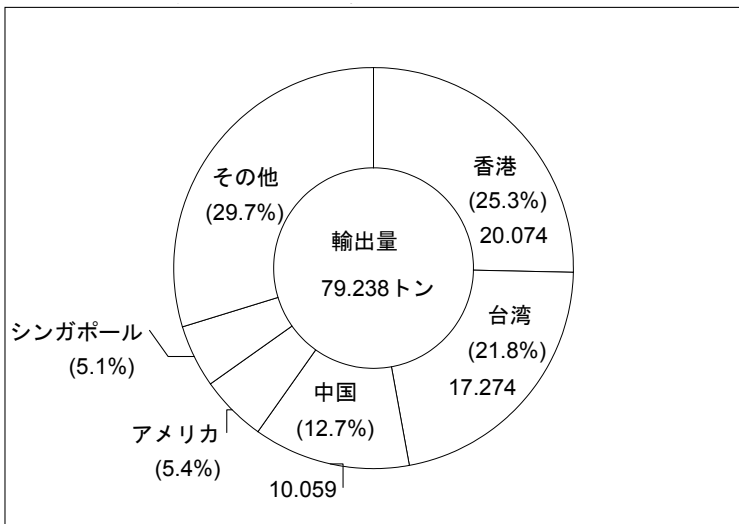


（出所）四国タオル工業組合、前掲資料より作成。

図表2-1. タオルの輸入元（2012年：トン）



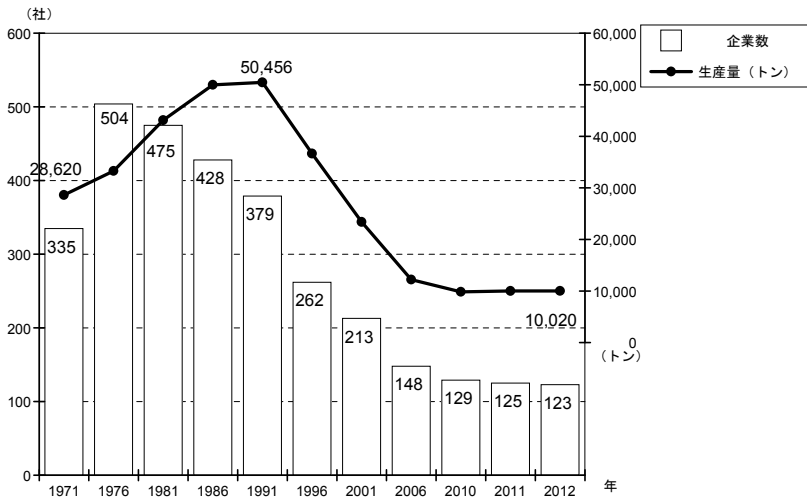
図表2-2. タオルの輸出先（2012年：トン）



（出所）四国タオル工業組合「平成24年1月～12月 統計表」http://www.imabaritowel.jp/data/towel_data/data13.pdf,
 （2013年11月2日閲覧）9および13ページより作成。

こうした生産量の減少傾向は、国内生産シェア第一位の今治タオル産業も例外ではない。四国タオル工業組合の資料で確認できる生産量のピークは、1991年の50,456トンであった。それが、2012年には10,020トンと約1/5にまで減少している。企業数で見ると、1976年には今治地区に504社（組合企業500社）だったものが、2012年には123社（同119社）まで減少している（図表3）。生産額ベースで見ると、1985年の816億円をピークに年々減少を続け、2012年には152億円と、1972年の生産額303億円の約半分にまでなっている。従業員数も、1966年の11,048人をピークに、2012年には2,486人と1/4を下回る水準にまで低下している⁵⁾。

図表3. 今治地区タオル生産企業数および生産量の推移



（出所）四国タオル工業組合，前掲「企業数等の推移」より作成。

しかし、今治地区のタオルメーカーは、2006年に今治タオルの「ブランド・ロゴマーク」を作成するなど、「世界に通用する今治タオル産地」をめざした取り組みを進めている。その結果、近年では高品質の高級タオルとしての今治

タオルの認知度も上がってきている⁶⁾。そういう意味で、今治タオルは日本の地場産業復活の一つのモデルケースになるかもしれない。

その中でも、今回訪問した池内タオル株式会社は、高品質の今治タオルのイメージをさらに超えたところに自社の特徴を位置づけようとする、注目すべき企業であることが分かった⁷⁾。



池内タオル ファクトリーショップ前にて（写真提供 神頭広好氏）

3. 会社訪問

池内タオル株式会社（以下、池内タオル）への会社訪問は、11月5日に実施した。訪問時、11月14日に東京で開催される新作発表会を控えた多忙な時期だったにもかかわらず、同社社長 池内計司氏にご対応いただき、直接お話を聞くことができた。

池内タオルの創業は1953年である。今年創業60周年を迎え、CIの再構築を検討しているとのことである。同社の資本金は98,475千円、従業員数は30名で、

2013年2月期において6億円の売上高を見込む⁸⁾。同社の従業員は、一部本人の家庭の事情などからパート勤務を希望するものの他は、正社員として採用されている。資本金および従業員規模から見ると、中小企業庁のいう「中小企業」に該当する。しかし、「母親が自分の命より大切に作る赤ちゃんに安全なタオルを届けたい！」を基本理念に、製品の安全性と環境意識の高いもの作りに取り組む同社のあり方は、企業規模に関係なく特筆すべきものがある。

池内タオルの環境負荷低減への取り組みは、思いの外早い。80年代の後半には、「エコマーク」を取得している。タオルの製造には、原糸の下処理から後加工の「糊抜き・染色」、最終仕上げの洗浄まで大量の水を必要とする。池内タオルは、1990年頃より水処理の高度化に取り組み、吉井タオルの呼びかけに応じて今治市内のタオル関係7社で「Y グループ協同組合」を設立している。1992年に操業を開始した Y グループの「INTERWORKS」は、グループ独自の排出規制を瀬戸内海への排出基準、「世界で最も厳しいとされる排水規制」の半分以上にするなど、一般消費者の目に見えないところでも、環境対策に力を入れてきた。こうした取り組みは、「グリーンコットン」を提唱・開発し、オーガニック・コットンの製造技術で知られるノボテックス社（スウェーデン）社長（当時）ライフ・ノルガード氏の知るところとなった⁹⁾。

ノルガード氏は、1996年に来日したさい、「面識はなかったが、突然電話があり」池内タオルを直接訪問された。この訪問をきっかけにオーガニック・コットン製造の技術提携が実現する。ただ、ノボテックス社との技術提携にあたっては、環境基準と技術水準が厳しく精査されたという。オーガニック・コットンとは、綿花の栽培や製品化の処理に枯れ葉剤など環境負荷の高い化学薬品を使わない綿花のことである。現在、池内タオルの製品は、竹素材（バンブー）などを使ったものの他、90%以上がオーガニック・コットンを使用している。しかし、コットンの中でもオーガニック・コットンの世界の流通量は0.7%とされている。池内タオルでは、ペルーからインド、アメリカ、タンザニアへと調達先を広げながら、池内氏は「生産者とタオルを買って下さる消費者のお

かけ」と言う。原材料費や製造技術などの観点から、難しい判断が要求されたことと推測できるが、綿花の生産者とフェアトレードにも心を砕く池内氏の姿勢や言葉には何のてらいもなかった¹⁰⁾。

環境負荷低減の取り組みは、同社の製品名にも現れている。自社ブランド「IKT 風で織るタオル」の立ち上げが、1999年のことである（登録商標は2003年）¹¹⁾。池内タオルは、日本自然エネルギー（株）の「グリーン電力認証システム」を利用して、2002年には同社で使用する電力の100%を風力発電に切り替えている。つまり、風力発電の適地、秋田県能代風力発電所で発電された電力を委託契約の形で消費したものとみなす仕組みである。そして2013年6月には、WWFの推奨する「ウィンドメイド」認証を取得している。この「ウィンドメイド」認証は、アメリカ、デンマーク、ベルギーなどを含めて世界で30社程度しか取得できていない。そこから、池内タオルの環境対策は、世界トップクラスの水準にあると言える。

現在のところ、自然エネルギーは20%程度のコスト高になるそうだが、会社全体で節電に取り組み2001年から2010年比で40%使用量を減らしている。それに池内氏は、電力は「バスタオル換算で1枚4円程度」。「最低限の環境負荷をめざすことは、地球に優しい会社であると同時に最低限の責任である」と言う。環境負荷低減という「中国の弱いところを武器に」しつつも、池内氏の視線や言葉には「あたりまえのことをしているに過ぎない」との考えが、どこまでも貫かれている。

池内タオルの製品の安全性は、池内氏が1983年、池内タオルに入社してから、つねに意識されてきたことである。しかし、環境への配慮や安全性は、「消費者を裏切らない」ことはもとより、イメージで終わってはならない。池内氏はそのことに気付き、科学的で客観的なデータで製品の安全性を裏付けることを行動で示している¹²⁾。これが2001年、エコテックス社（スイス）のクラスI認証を受けて世界的により認知されることとなる。エコテックス社のクラスI認証は、「乳幼児が口に含んでも全く安全なレベル」として最も厳しい審査基準

が適応される。池内氏によれば、「日本の製品のほとんどはこの水準をクリアできるレベルにある」が、認証を得るためには「タグやその縫い糸に至るまで製品に使用した全ての原料と副原料について客観データを示して認証を受けなければならない」。

こうした認証を受けるためには、相当な手間と時間がかかるのが普通である。池内タオルは、1999年にはISO14001を愛媛県内で20番目（タオル業界では初）に取得するほか、翌2000年にはISO9001も取得している。また、2010年には「グリーン購入大賞」を受賞するなどしている。しかし、別に認証取得のための専門部署が設けられているわけではない。こうした認証や表彰は、池内タオルの全社的な日々の取り組みの現れと言うこともできる。

池内タオルの製品の安全性を裏付ける品質の高さは、今日のように注目を集める以前から評価されていた。池内タオルは、1953年の創業以来約20年間は、OEM生産中心の輸出向けタオルを作っていた。池内タオルは、もともとジャガード織りの高い技術を持ち、コンピュータの導入においても業界の先駆けである¹³⁾。池内タオルは、そうした「織りの技術を生かした」タオルハンカチを早くから展開し、OEM生産の一環としてシリーズ他約30の高級ブランド向けタオルハンカチをつくっていた。今では日常よく使われているタオルハンカチも、「織物業界で特許はタブー」とのことから、有名高級ブランドの製品であっても池内タオルの名は消費者には伝わらない。

だが、その品質の高さと安全性、環境意識の高い製品特性は、独自ブランドで花開く。池内タオルが独自の「IKT」ブランドを確立したのは、しまなみ海道が開通した1999年のことである（全線開通は2006年4月）。2002年、ニューヨークのテキスタイルショーで同社製品の「ストレーツカラーソリッド」が、世界32カ国の出展企業約1,000社のうち5社だけに与えられるという最優秀のグランプリ（Best New Product Award）を受賞したことを皮切りに、その後も数度にわたってグランプリを受賞している。

早くから環境負荷の低減と安全性、高品質を追求してきた池内タオルは、だ

が2003年に経営破たんを経験している。主な原因は、当時の売上高の約70%を占めていた取引先の間屋が破たんし、約2億4千万円の売掛金などが回収できなかったことによる。ニューヨークのテキスタイルショーでのグランプリ受賞間もないころであったが、2003年9月民事再生法の適用申請を余儀なくされた（負債総額 約10億円、2004年2月適用認可）。このとき、池内氏はOEM生産の取引先を拡大するか、自社ブランドにかけるか、2つの生き残り策が考えられたという。池内氏は当時をふり返って、OEM生産を続けていったとしても売り上げを確保することはできたかもしれないと言う。だが、自社ブランドを伸ばすことによって再生を果たすことを決断する。それでも1999年に確立した自社ブランド「IKT」は、民事再生法申請当時、売上高は年間700万円程度、売り上げの2～3%に過ぎなかったという。それでも限られた時間の中で、OEM生産を減らし、「IKT」ブランドを軸に据えるという意思決定を実現できたのは、池内氏のもの作りに対する考え方と戦略性があったことは確かだろう¹⁴⁾。だが、直接お話をうかがいながら推測するに、社長が池内計司氏の池内タオルだったからとしか考えにくくなってきた。

池内氏は、1971年に一橋大学を卒業後、松下電器産業（現 パナソニック）に入社しておられる。1983年に松下電器産業を退職して、父 池内忠雄氏の後を継ぐべく池内タオルに入社された。「なぜ松下を辞めてまで、家業を継ごうと思ったのか」という私たちの質問に、池内氏は松下時代のエピソードを交えながら、企業規模が「大きいことだけが良いことなのではないか」と答えられた。池内氏は、「多品種小ロット短納期だけがもの作りの原点ではない」と語られる。さらに「長くものを売り続けることがいかにたいへんか」をご説明いただいた。池内氏によると、「今治タオル」というブランドは、一方で「今治タオルという会社があるかのような誤解」を生んでいるという。それもある顧客から「今治タオルを買ったのに池内タオルではなかった」という意見をいただいたときに気付いたという。

池内タオルは、タオルに込められたストーリーを顧客に提供している。例え

ば、アメリカの池内タオルのファンは、「クラス感」を大切にしているという。つまり、オーガニック志向など自分たちのライフスタイルに合う製品なら、「価格が高くても、それを分かっていて買う」。池内タオルは、環境負荷が限りなく少なく、高品質で揺るぎない安心感のあるタオル製品を日常で使うという、夢のあるストーリーを「IKT 風で織るタオル」という製品に込めて消費者に提供しているのである。

ただ、アメリカにおいても、そうした「クラス感」を重視する消費者の割合は少ない。池内タオルは、2013年1月にもニューヨークの「インターナショナル・ギフトショー」に出展するなど、市場開拓の取り組みに変わらず積極的である。そうした展示会などに池内氏が自ら出向き、バイヤーや消費者の意見を広く聞いているという。顧客からの問合せにも社長である池内氏自身が応えている。そうした姿勢に、池内タオルのファンは、ますます共鳴していく。実際に池内タオルの製品を使ってみると、その違いがよく分かる。あくまでも私見だが、それまでタオルの違いをあまり意識してこなかった私を含めた消費者も、池内タオルの製品を手にとると夢のある暮らしが浮かんできてくる。さらにそのストーリー性によって、新たに池内タオルを手にした消費者も新たなファンとして定着していく。きっと消費者の願う夢のあるストーリーを池内タオルは決して裏切ることがないからだろう。そうした循環が確かにあるから、高価格のタオルを分かって買う消費者の割合がまだ少なくても、池内タオルは注目され、きちんとした経営モデルとして答えになっているのだと考えられる。

池内タオルは、さらに興味深いイノベーションも果たしている。例えば、銅繊維を織り込んだタオルの開発・製造も手がける。銅繊維は殺菌効果があるため、アメリカの病院を中心に引き合いがあるという。とはいえ、本来性質の異なる銅とコットンを混合させて織り上げる技術開発力には、タオルの新しい可能性を感じさせてくれる。他にも、その年に指定畑で取れたコットンを原料に、ワインのボージョレ・ヌーボーのように年ごとの味わいのあるタオル「コットンヌーボー」という製品を手がけている。従来、コットンがその年に採取され

たものかどうか、つまり原料がどれだけ新鮮かどうかは、タオルを使用するさいにあまり意識されることはなかっただろう。しかし、「コットンヌーボー」は純白のシンプルなデザインに、その年の数字が刻印されている。その年々で風合いが異なるというストーリー性とそのデザインから、私たちの参加者の一人が評したように「一度買うと、毎年のナンバーをそろえたいくなる」。また、2015年をめどに Co2ゼロをめざすなど、環境負荷を限りなく低減する取り組みでも新たな展開が考えられている。創業60周年を迎え、「オーガニック・テキスタイル・カンパニー」としての新たな展開も進みつつある。

こうした池内タオルの製品は、全工程が今治地区で生産されている。池内タオルは、「地球に優しい企業は、本当にビジネスになるのか」という問いに明確な解答を与えてくれる。同時に伝統的な地域の産業が、グローバル展開を含めて、衰退から再生、イノベーションと発展にむけてやるべきことはあるのだと教えてくれる。それでも、池内氏の言葉や姿勢からは、終始自分たちは「あたりまえのことをしている」という印象が離れなかった。今回、池内タオルを訪問し、池内氏から直接お話を聞くことができたのが何よりの成果であったが、生産工程を見学する機会はなかった。同社で製造に使用している織機のことは説明いただいたが、生産工程そのものは一見すると大差ない「どこでも見られるもの」だという。しかし、夢のあるストーリーをあたりまえのように提供する、これこそ池内タオルと池内計司氏から学ぶべきことなのだと思えた。



インタビューを終え、池内計司社長を囲んで

むすびにかえて

池内氏のお話をうかがった後、同社敷地内にある直営ショップで製品を直接手に取り、購入することができた。調査終了後、実際に池内タオルを使っているが、おろしたてから手触り、風合い、吸水性、柔らかさにおいてははっきりと特徴が感じられた。なるほど池内タオル「IKT 風で織るタオル」は、今治タオルではあるが、池内タオルというタオルなのだと実感できた。

今治市内には、「テキスタイルポート今治」内の「今治タオル本店」など、「今治タオル」を扱う公式ショップがある。しかし、どのメーカーの製品なのかは、商品棚のプレートに小さく書かれていただけである。「高品質の今治タオル」は広く認知されるようになってきた。だが、今治地区には「今治タオル」という産地ブランドに留まらず、むしろそれをきっかけにして、独自のブランドやストーリーを確立したタオルメーカーが他にもある。これからは池内タオルのようにそれぞれのメーカー独自のブランドやストーリーを消費者に提案してい

く時代になるのかもしれない。

（謝辞）今回の「企業調査」にあたって、池内タオル株式会社社長、池内計司氏には、ご多忙の中お時間を取っていただき、当方からの質問に答えながら、貴重なお話をお聞かせいただきました。さらに参加者との記念写真に快く応じていただいただけでなく、最後までお見送りいただき、心よりお礼申し上げます。また、会社訪問の準備や訪問日当日の対応には、同社、益永氏はじめ社員のみなさんのご協力を賜りました。ここに記して感謝申し上げます。

注

- 1) 企業調査の対象企業への追加調査および調査内容を論文等に活用することを希望する所員は、経総研担当者までご一報下さい。それらの公表にあたっては、相手先企業／団体の許諾を必要とする部分があります。
- 2) テクスポート今治 HP「今治タオルの歴史」<http://www.imabari-texport.com/learning/history.html>（2013年11月2日閲覧）。
- 3) 四国タオル工業組合「企業数、織機台数、革新織機台数、従業員数、錦糸引渡数量、生産量、売値、生産額、輸出・輸入数量の推移」2013年4月24日作成,http://www.imabaritowel.jp/data/towel_data/data14.pdf、大阪タオル工業組合 HP「泉州タオル 統計データ」<http://www.os-towel.or.jp/kingdom/data.html>, より（2013年11月2日閲覧）。
- 4) 四国タオル工業組合, 前掲資料。
- 5) 四国タオル工業組合, 前掲「企業数等の推移」より。
- 6) 今治タオルの取り組みは、今治タオルプロジェクト「歴史と伝統 新たなる挑戦」(<http://www.imabaritowel.jp/data/project/data01.pdf> : 2013年11月2日閲覧) を参照のこと。
- 7) 今日に至る池内タオルの歩みと取り組みは、池内計司氏自らの著書『「つらぬく」経営ー世界で評価される小さな会社・池内タオルの神髄』ナクスナレッジ,2008年. を参照。池内氏の著書からは、「IKT」ブランド成功の背景にある氏の考え方や喜び、苦悩やひたむきな努力がよく分かる。また実際、池内タオルと同社のタオル製品は、これまで様々なメディアで注目されている。テレビ、新聞、雑誌、書籍などの関連報道は、同社の HP でも紹介

- されている。<http://www.ikeuchitowel.com/corp/media.html> (2013年11月時点)を参照のこと。
- 経営学の観点から池内タオルを取り上げ考察しているものとしては、足立辰雄「IKTの環境経営ー風で織るタオル」足立辰雄, 所 伸之 編著『サステナビリティと経営学ー共生社会を実現する環境経営』ミネルヴァ書房, 2009年 .89～103ページ . 岸川善光 編著『エコビジネス特論』学文社, 2010年 . 第4章「エコビジネスの市場動向」79～104ページ . がある。
- 8) 池内タオル HP, <http://www.ikeuchitowel.com/corp/company.html> (2013年11月2日閲覧) による。
- 9) ノルガード氏来日とオーガニック・コットンの技術を生かすまでのエピソードについては、特に池内計司, 前掲書 .69～81ページ .
- 10) 池内氏は、「感情でとらえた」環境への配慮ではなく、「科学的、客観的事実を積み上げて製品を冷静に自己評価し、さらなる向上をめざす」という明確なコンセプトを実践している。前掲書 .68～74ページ .
- 11) ブランド名は「IKT」であるが、「この『風で織るタオル』というのは、自然についたブランド名・・・」前掲書 .98ページ .
- 12) 例えば、前掲書 .68および79ページ .
- 13) 前掲書 .140～144ページ .「92年ごろに日本に入ってきた電子ジャガードは、当社が最初に導入したもの・・・ (144ページ)」。池内タオルが「IKT」ブランドを確立する以前から、業界きってのイノベーターであったことは、池内氏の著書で明らかにされている。デザインや生産プロセスのコンピュータ化の他に、今治地区のタオルメーカーや各製造工程の専門事業者などと協力して「クイックレスポンス」に取り組み、受注から売り場での商品展開までの生産・流通プロセスのリードタイム短縮を実現している (145～152ページ)。
- 14) ニューヨークのテキスタイルショーでのグランプリ受賞からアメリカでの販路拡大、「IKT」ブランドを中心に据えた2003年8月からの5カ年計画策定直後の民事再生法申請、こうした喜びや苦悩は池内氏の著書の随所に見られる。債権者の理解や承認、取引先や消費者の反応を含めて、特に32～60ページ .を参照のこと。この著書に描かれた、様々な人との出会いや出来事が織りなす池内氏と池内タオルの物語は、それらが事実であるだけに、とても感動的である。

